

Дэн Кеннеди. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат

Жесткий менеджмент – ледяной душ для руководителя, чей мозг затуманен политкорректностью и разными управленческими теориями. Автор призывает прагматичнее относиться к сотрудникам, реальнее оценивать издержки компании и быть более решительными в кадровых вопросах. Времена меняются, конкуренция растет, и вы просто не можете позволить себе оставаться мягкосердечным боссом, который жалеет каждого сорвавшего дедлайн менеджера. Руководители обязаны устанавливать четкие правила, цели и условия работы, жестко отслеживать выполнение плана и рациональное использование рабочего времени всеми сотрудниками.

Любопытно, что после предисловия сообщается, что мнение автора может не совпадать с мнением редакции. Я тоже считаю, что культура контроля, микроменеджмента в современном мире не продуктивны. Книгу же решил прочитать по двум причинам: во-первых, это бестселлер, а во-вторых, нужно же познакомиться и с иной точкой зрения на менеджмент. Я был приятно удивлен, точка зрения автора (за редким исключением) совсем даже не иная. Просто акценты расставлены несколько иначе. А отсылки к Демингу и системный подход к управлению говорят сами за себя...

Дэн Кеннеди. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат. – М.: Альпина Пабlishер, 2018. – 332 с.



Купить книгу в издательстве [Альпина Пабlishер](#), цифровую книгу в [ЛитРес](#), бумажную книгу в [Ozon](#)

Глава 1. Канцелярит — это мы

Академическая заумь, пусть и красиво написанная, не увеличит вашу прибыль. Будет хорошо, если вы научитесь с ходу отбрасывать любые советы по управлению вашим бизнесом или персоналом, исходящие от людей, никогда не управлявших предприятием (прибыльно), — от профессоров, например. Боб Лутц использует термин «вирус MBA» для описания захвата компании академической, управленческой и маркетинговой теорией, создающей вокруг бизнеса ауру никому не нужной сложности. Когда вируса MBA поражает компанию, замедляется процесс принятия решений, и становится все сложнее найти среди менеджеров людей с предпринимательским опытом или директора по маркетингу, который умеет продавать конкретные продукты конкретным покупателям, лицом к лицу. Другое дело, если совет исходит от человека, который был на вашем месте и сделал то, что вы надеетесь сделать.

Глава 2. Истинная природа отношений работник–наниматель

Мало кто из нас готов признать, что работодатель и работник неизбежно состоят во вражде.

Вы враждуете, потому что ваши интересы вступают в противоречие с интересами работников, и вы постоянно мешаете им преследовать свои интересы. Чтобы преследовать свои интересы, вам нужно убрать с дороги интересы работников, заменив своими или разрушив. И главное, ваши люди неизбежно возмущаются вашим с ними неравенством в доходах и власти.

Подобный образ мыслей постоянно подогревается СМИ. Массовые издания с готовностью пишут о всяких жалобах сотрудников закусовых на свою крошечную зарплату. В целом демонизация производителей и богатых, которая активно развивалась в годы правления Обамы, еще больше усложнила возможность требовать от людей отдачи по максимуму за те деньги, которые они согласились за это взять.

Точность мышления — основа стабильного успеха. Она помогает отделить «факты» от просто «информации». Благодаря ей вы научитесь составлять конкретные планы решения любой задачи на основе фактов.

Наполеон Хилл [16 законов успеха](#)

Если вы отказываетесь думать об отношениях с работниками точно, рационально и реалистично, вы навсегда обречены на разочарование, отчаяние, гнев и финансовые потери.

Глава 3. Список Шелби

На стене в кабинете Шелби висел большой лист бумаги с пронумерованным списком оправданий для опоздавших на работу. №14: моя собака проглотила ключи от моей машины. №37: у меня критические дни. №41: я сел не на тот автобус... Если вы согласны иногда мириться с несчастными случаями неприемлемого поведения, то рано или поздно вам придется смириться с неприемлемым поведением как единственно возможным.

Глава 4. Синдром Вилли Ломана поражает менеджмент

Вилли Ломан — главный герой в пьесе Артура Миллера [Смерть коммивояжера](#). Нет никаких свидетельств, что руководитель, которого любят подчиненные, обеспечивает большую производительность труда или приносит компании больше прибыли. Так что нормально вычеркнуть из повестки дня пункт «нравиться персоналу».

Глава 6. Случайные и ошибочные действия

Мы можем смело заявить нашим сотрудникам: «Вот определенная сумма денег, которую вы можете стабильно зарабатывать здесь каждую неделю, потому что у нас есть система, позволяющая это делать и никогда не дающая сбоев». Без такой системы любые цели являются пустыми.

Клемент Стоун

Мало у кого есть системы для управления компаниями или людьми. Большинству людей недостает систем даже для управления самими собой. Владельцы компаний просто приходят на работу и реагируют на то, что приносит им новый день. Но, если вы не можете управлять собой, то что заставляет вас думать, что вы можете управлять другими? И если вы бегаєте по своей компании, создавая хаос, или каждый раз непредсказуемым образом реагируете на изменение ситуации, то знайте, что это не черты творческого лидера, а проявления очень опасного поведения.

Получаемый вами опыт определяется лишь тремя вещами. Первое — насколько вы хорошо организованы и способны управлять собой с помощью систем. Второе — качество и полнота систем, используемых людьми, которые вас окружают и с которыми вы имеете дело. И третье — это люди, которых вы объединяете с этими системами.

Глава 7. Как контролировать ваш бизнес и вашу жизнь

Вы можете обрести полный контроль над своим бизнесом, если создадите контролирующие его системы. Позвольте системам управлять бизнесом, а людям — системами. Люди приходят и уходят, а системы остаются. Вы создаете систему, когда документируете — то есть излагаете в письменном виде — нечто, что должно сделать ваше предприятие.

Для чего вам нужны системы? Со временем у каждого нанятого вами сотрудника накапливается определенный объем знаний. Что происходит, если сотрудник покидает компанию, а у вас нет системы (когда все фиксируется в письменном виде)? С ним уходят знания, а кое-кому придется заново учить нового сотрудника в индивидуальном порядке всему, что тот должен уметь (рис. 1а). А что, если у вас есть документация, описывающая все, что делает этот сотрудник. Что происходит со знанием, когда сотрудник уходит, но у вас есть системы (рис. 1б)?

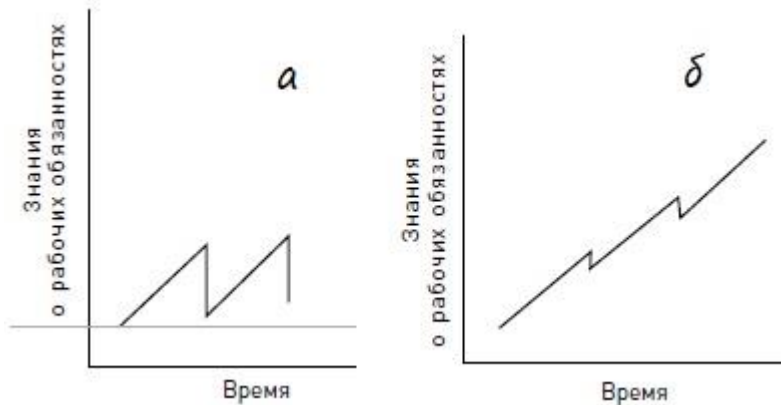


Рис. 1. Накопление знаний: а) без системы, б) с системой

В какой-то момент я узнал о человеке по имени [Уильям Эдвардс Деминг](#). В годы Второй мировой войны он был статистиком. После войны он попытался продемонстрировать американским производителям, как создавать качественные продукты, однако они не заинтересовались. Спрос на их продукцию был так велик, что по сути было уже не важно — качественную продукцию они производят или нет. Деминг приехал со своими идеями в Японию — и к нему прислушалась компания Toyota. И в этой стране Деминг стал настоящим героем, и даже в наши дни самая высокая награда в области качества в Японии — это премия Деминга.

Как только вы покажете людям, насколько важны их решения для ваших действий, у вас появится реальная свобода. Ваше предприятие будет совершенствоваться ежедневно вне зависимости от вашего присутствия.

Глава 8. Почему аттестация персонала — отстой

Аттестация персонала напоминает вождение машины, при котором вы смотрите лишь в зеркало заднего вида. Здравый смысл наверняка подсказывает вам, что копаться в своих мыслях, анализировать действия и размышлять о дальнейших шагах раз в год — это слишком редко, да и, откровенно говоря, слишком поздно. Менеджер должен стать тренером, наставником, координатором, разработчиком, мотиватором, советником и администратором. При всем этом очень важно понимать, что любое развитие представляет собой саморазвитие. Вы не можете взять и развить другого человека. Вы можете создать среду, в которой этот человек будет мотивировать себя, а вы будете способствовать его развитию.

Это возможно лишь при наличии эффективной системы управления производительностью. Принятая у нас система имеет семь компонентов:

1. Беседы о личном развитии.
2. Задачи.
3. Деятельность по достижению задач.
4. Обратная связь.
5. Измерение результатов.
6. Подкрепление.
7. Наставничество.

Стиль лидерства должен меняться в зависимости от ситуации и уровня развития сотрудников по отношению к задаче. Чем более компетентны сотрудники, и чем проще задачи, тем больше должно быть у них самостоятельности (подробнее см. [ситуационное лидерство](#) и [Кен Бланшар. Дар лидера. Как научиться влиять на людей](#)).

Глава 9. Внедрение системы клиентского сервиса, позволяющей удерживать и привлекать потребителей

Что могут сделать владельцы бизнеса для улучшения обслуживания клиентов:

1. Учите всю вашу команду предоставлять клиентам исключительно высокий уровень сервиса.
2. Постоянно доносите до команды свои ожидания в отношении клиентского сервиса.

Не стоит полагаться на отсутствие жалоб со стороны клиентов как на стандарт для своей работы. Вы должны создать четкие определения того, что считать «исключительным» и «достаточно хорошим»,

затем обучить этому сотрудников и сформировать системы, позволяющие обеспечить нужные вам стандарты.

Когда вы размышляете о росте своего бизнеса, думайте «вверх тормашками». Думайте в следующем порядке:

1. Что я могу сделать для удержания имеющихся клиентов?
2. Что я могу сделать для расширения бизнеса с имеющимися клиентами? И наконец...
3. Как я могу получить новых клиентов?

Глава 10. Два самых важных управленческих решения

Единственная разумная причина, по которой нанимают работников, — получение выгоды: наняв людей, можно заработать больше, чем в одиночку. По существу, работник — это арендованный ресурс. За аренду нужно ежемесячно платить. Как за трактор или станок.

Сколько же стоит сотрудник? Мало кто из нанимателей умеет правильно вычислить стоимость сотрудника: обычно упускают из виду несколько очень важных цифр. Начинают все правильно: заработная плата + налоги + бонусы + накладные расходы. Первая большая цифра, которую забывают, — цена ошибки. Следующая большая цифра — цена ВАШЕГО времени. Последняя крупная цифра — цена отсутствия и замены сотрудника.

Важнейшее управленческое решение: как исчислить и оценить прибыль от сотрудника? Большинство предпринимателей могут сказать, что сотрудник нужен, могут объяснить, чем он занимается, но почти никто не в курсе, сколько он приносит денег.

Глава 11. В неправильном месте

Наполеон Хилл, автор классического бестселлера [Думай и богатей](#), сделал следующий вывод: «Каждый человек с удовольствием делает ту работу, для которой он подходит». Если на вашем предприятии есть кто-то, не подходящий для работы, которой он занимается, вы практически ничего не сможете сделать для того, чтобы он стал продуктивным в длительной перспективе. Разумнее всего будет найти ту область, в которой он сумел бы процветать. Если это возможно сделать в рамках вашего предприятия — замечательно. Но если нет, уволить его или, если это возможно, вообще не принимать на работу станет лучшим решением как для вас, так и для него самого.

Одна из главных причин, по которым сотрудник не подходит к создаваемой предпринимателем динамичной и направленной на определенный результат среде, связана с его неспособностью справляться с рабочим напряжением. Некоторые люди достигают самых значительных успехов под давлением, и, скорее всего, именно таких людей вы захотите видеть вокруг себя. Чтобы люди, готовые демонстрировать высокие результаты, вам доверяли, они должны знать, что вы безжалостны по отношению к непродуктивным сотрудникам.

Глава 12. Захромают ВСЕ

Сколько бы ты ни держал лошадей, ни готовил их и ни ездил на них, последняя правда такова: они все захромают. Знайте, что каждый человек в вашей деловой жизни неизбежно захромает и вам придется с ним распрощаться. Если еда протухла, ее выбрасывают. Если работник уже не выгоден, он должен уйти. И даже многие знаменитые и продуктивные генеральные директора хромели, и партнеры, акционеры или совет директоров отправляли их в отставку.

Глава 13. Худшее число в бизнесе...

[Выживают только параноики.](#)

Энди Гроув, генеральный директор Intel

Худшее число в бизнесе — один. Плохо, когда все в единственном экземпляре. Наймите двух сотрудников на одну работу. Другой вариант, похуже, взаимная заменяемость и, когда это можно, разделение функций или обмен функциями. Разделение функций — это два сотрудника на неполном рабочем дне вместо одного на полном. Если у вас есть двое сотрудников, выполняющих какую-то важную для компании работу, вы становитесь настоящим начальником и можете быть безжалостным, если и когда в этом возникнет необходимость. При наличии одного сотрудника вы вообще не босс. Вы — заложник.

Более того, один — это худшее число для всего вообще. Если деньги поступают вам из одного источника, вы находитесь в смертельной опасности. Разнообразие равно стабильности.

Глава 14. Нанимай медленно, увольняй быстро

Тот, кто понимает, что слишком занят, чтобы улучшить свои методы, признается в том, что зашел в тупик.

Дж. Огден Армор

Большинство бизнесменов увольняет медленно. Не теряют надежды, что дело пойдет лучше. В бизнесе ждать и надеяться — тактика неуместная.

Глава 15. Лидерство как дутая ценность

Идея лидерства может привлекать, но решения, которые принимают носители лидерства, чаще всего бывают спорными и даже экстремистскими, и нет никакого способа объективно их оценить. Я пришел к выводу, что лидерство — это дутая идея. В бизнесе для повышения прибыли гораздо важнее те вещи, о которых можно договориться, которые можно точно измерить и которые дают предсказуемые, практически проверенные последствия, независимо от того, кто стоит у руля.

В бизнесе есть закон: ты далеко не уйдешь, если тебе нужны только исключительные люди.

Глава 16. Маркетинг — господин, остальные — слуги

В работе предпринимателя самое главное — просчитать наилучшие, эффективнейшие, успешнейшие и надежнейшие стратегии рекламы, маркетинга и продаж, а затем требовать их применения. Если эти стратегии ставят помехи рабочему процессу, создают трудности и даже хаос — пусть. Значит, так надо. Если придется заново перечертить прелестные разноцветные таблицы рабочего процесса, переписать должностные инструкции, заменить новыми людьми тех, кто не подходит по квалификации или не хочет перестраиваться, изъять деньги из других подразделений — аллилуйя!

Глава 17. Берегитесь крохоборов

Возможно, самое неблагоприятное последствие чрезмерной и бесконтрольной власти крохоборов заключается в потере лучших и самых ценных людей. Посредственности делают всё, чтобы сохранить работу. А уходить из компании будут лучшие сотрудники, осознающие, что, двигаясь дальше, они непременно смогут найти среду, которая не будет высасывать из них все соки.

Глава 18. Мыши в пляс

Чтобы сотрудники во время работы не отвлекались, идея №1 — шкафчик для работника. Явившись на работу, сотрудник должен сложить в шкафчик и запереть на ключ все личные вещи: мобильник, помаду, кусачки для ногтей, еду и др. В перерыве он открывает шкафчик и в нерабочем помещении делает что хочет.

Идея №2. Не все должны быть подключены к интернету. Большинство людей предпочитает случайные связи, а не организованное общение.

Идея №3. Кот всегда дома. Мне вовсе не нравится, когда Большой брат следит за всеми моими делами и личной жизнью. Но обратите внимание на эти слова: *личная жизнь*. На рабочем месте мы должны понимать, что находимся на работе и не имеем права на скрытность. Чем бы ни занимались ваши люди — это ваше дело, пока они занимаются этим на территории вашей компании в организованное и оплаченное вами время. По-настоящему ценные, честные, продуктивные работники, которых всегда небольшой процент, терпеть не могут бесполезных лживых бездельников. Хорошим работникам нравится, когда порядки по-настоящему жесткие. У хороших работников это не вызывает недовольства. Недовольны только плохие.

Глава 19. Вышла курнуть

Своим клиентам, держащим магазины, рестораны и т.п. я даю совет: установить и использовать систему видео- и аудионаблюдения без мертвых зон, позволяющую, где бы вы ни находились, видеть на экране ноутбука в режиме реального времени все, что происходит у вас в конторе. Такой тип наблюдения помогает достичь нескольких целей.

1. Максимальное устрашение. Люди работают лучше, если знают, что за ними наблюдают.
2. Безопасность работников и защита от судебных исков
3. Соблюдение правил
4. Личная свобода. Вы перестанете постоянно околачиваться в конторе и каждому заглядывать через плечо.

Этично ли это? С моей точки зрения, это неэтично лишь в случае, если вы делаете это втихую. Пусть происходящее будет прозрачно, используются законные методы обработки данных, а ваши сотрудники получают необходимую информацию о целях ваших действий и об успешных примерах введения подобной практики. И тогда в происходящем нет ничего неэтичного.

Глава 21. Воры как мы

Сотрудник в вашей компании воруют. Чтобы двинуться от возмущенного отрицания к латанию дыр, в которые утекают ваши прибыли, вы должны согласиться, что ваши сотрудники — такие же воры, как и мы.

Секрет ситуационной этики. Любой из нас найдет способ оправдать свои дурные поступки и не считать себя ни лжецом, ни мошенником, ни вором. Нам с вами, чтобы совершить кражу, нужно три условия:

- 1) мнимая или реальная нужда;
- 2) возможность оправдать свой поступок;
- 3) уверенность, что кража сойдет с рук.

Вы не можете контролировать мнимые или реальные нужды окружающих. Вы не можете управлять мыслями человека и проникать в его извращенную логику. Остается только уверенность вора, что ему все сойдет с рук. Это единственное, что вы можете и должны контролировать.

Вот «лекция о плюшках», которую обычно читает клиентам мой друг-эксперт: Маленький Джонни сидит дома с мамой. Больше никого нет. Мама испекла дюжину шоколадных печенек. И решила сходить к почтовому ящику у ворот забрать письма. Если она хочет, чтобы к ее возвращению печенек не стало меньше, ей стоит позвать маленького Джонни в кухню и сказать: «Джонни, мы с тобой испекли 12 печенек к папиному приходу. Не трогай их, пока меня не будет. Если ты съешь хоть одну, я тебя накажу. Джонни, дома нет никого, кроме нас с тобой. Ни папы, ни собаки. Только ты и я. Давай посчитаем: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12. Теперь я пойду за почтой. Ты останешься один. Как только я вернусь, мы с тобой пересчитаем печенки заново. Если их окажется меньше двенадцати, тебе влетит».

Глава 22. Разбитые окна, разрушенный бизнес

Теорию разбитых окон сформулировали в 1982 году в журнальной статье два криминолога. Ее суть в том, что активная борьба даже с мельчайшими нарушениями порядка вроде надписей на стенах или праздного шатания по улицам может снизить уровень преступности в районе, поскольку население увидит принципиальную позицию властей. Игнорирование мелких преступлений авторы теории сравнивали с разбитыми окнами в здании — это сигнал, побуждающий к дальнейшему разрушению. По их словам, если одно разбитое окно оставить не застекленным, скоро переберют и остальные стекла в здании, а квартал, где такие здания стоят, захлестнет волна преступности и хаос. Разбитые окна показывают, что владельцам недвижимости и местной власти наплевать.

Когда клиент звонит с вопросом, как собрать велосипед, а его заставляют 20 минут ждать на линии, — это разбитое окно. Когда покупательница спрашивает, почему она не может вернуть кофточку, которая ей не подошла, а ей отвечают: «Такие у нас правила» — это «разбитое окно». Вы должны принять политику «нулевой терпимости» в отношении «разбитых окон» в своем бизнесе.

Глава 23. С другой стороны, уже хорошо — уже хорошо

Я призываю клиентов не гнаться за совершенством. Перфекционизм парализует. Перфекционизм дорого обходится. И уводит в сторону от реальности бизнеса, с его победами и поражениями. Я твердо верю в принцип «лучшее — враг хорошего». Установите оптимальные стандарты для вашего бизнеса. Крайне редко эти стандарты предполагают, что каждый аспект поставляемого сервиса должен быть «идеальным» или даже просто «отличным».

Глава 24. «Но мой бизнес совсем не такой...»

Вам нужно усвоить что, это не так. Ваш бизнес — не другой. Кто хорошо придумывает оправдания, никогда не сможет хорошо делать деньги. Оправдания и прибыль несовместимы.

Глава 30. Когда бонусы обязательны

Если награда становится привычным делом, ее принимают как должное и она превращается в бесполезную трату денег. Сорить деньгами, не обеспечив никакой измеримой рентабельности

вложений, — значит поступиться своей главной обязанностью: обеспечивать прибыль. Таким способом не купишь ни лояльности, ни подчинения. Я считаю, что бонусы — это плата за что-то ценное и точно измеримое.

Глава 32. Нанимайте толстокожих

Если вы энергичный, требовательный и успешный предприниматель, то в некоторые минуты находиться рядом с вами не особенно весело, особенно людям с тонкой душевной организацией. Но вы не должны меняться. Опыт научил меня, что успешный предприниматель — это уникальная и хитро сбалансированная комбинация дисфункций, плохих привычек, дурных черт характера, а также невероятной одаренности, дерзости и энергии. Неразумно было бы вмешиваться в такую тонкую систему. Ваш стиль поведения себя оправдывает, и в ближнем кругу вам нужны люди, которые смогут приспособиться к такому странному существу, как вы; вы же под их стиль поведения приспособляться не должны.

Глава 33. Управление процессом продаж

В бухгалтерии все используют одинаковые книги и бланки, $2 + 2$ там всегда равно 4, и точка. В продажах же, по какой-то идиотской логике, разрешено «играть по слуху». Если вы хотите получать максимальную прибыль, то выясните самый успешный алгоритм работы с потенциальным клиентом, и все продавцы будут следовать только ему. Нужна программа продажи, с которой будут сверяться ваши люди.

Глава 35. Три стратегии для управления продавцами, обеспечивающие максимальные результаты

Стратегия №1. Правильные инвестиции. Большинство владельцев компаний и менеджеров по продажам вкладывают слишком много времени и денег в попытки улучшить результаты неудачников, оставляя на произвол судьбы настоящих победителей. Но, поступив наоборот, вы сможете заработать намного больше. С точки зрения прибыли наилучшим вариантом станет безжалостно избавиться от слабых и взять на их место новых, а затем поддерживать сильных и успешных.

Стратегия №2. Правильное использование. Опытные и успешные профессионалы в области продаж должны тратить максимум своего времени на продажи, и вы должны помочь им выстроить работу именно таким образом. Никаких бумажек, требующих заполнения. Только продажи.

Стратегия №3. Правильная ответственность. «Если сотрудник соответствует установленным квотам и обеспечивает достаточно выручки, мне не важно, что и как он делает». Я часто слышу эту фразу от владельцев компаний и менеджеров по продажам. Такой подход неверен. Вы должны контролировать, что именно делает торговый представитель. Кроме того, вы не можете не обращать внимания и на то, как он делает свою работу. Репутация вашего бизнеса, его устойчивость в долгосрочной перспективе и весь накопленный им капитал зависят в конечном итоге от каждого действия ваших торговых представителей и от каждого слова, сказанного ими или написанного в электронном сообщении или Twitter. За продавцами нужен присмотр.

Глава 37. Жесткий менеджмент молвы и славы

Самая мощная сила, которая может послужить во благо или во вред вашему бизнесу, — это молва. Когда вы выясните, какие моменты взаимодействия клиентов и потенциальных клиентов с вашим бизнесом вероятнее всего вызовут дурную молву, если что-то пойдет не так, вам следует безжалостно регулировать эти моменты, чтобы там всегда все было в порядке.

Глава 38. Симуляция плодотворной деятельности

Чтобы побороть симбурде (**СИ**муляцию **БУР**ной **ДЕ**ятельности; см. весьма поучительную и смешную историю на эту тему – [Новая сказка про репку](#)):

1. Решите, что вы намерены сделать.
2. Выделите время на каждую задачу.
3. Заранее распишите свой день с точностью до минуты, включив в расписание все задачи и все отпущенное на них время.
4. Устраняйте все помехи и ни на что не отвлекайтесь, пока не сделаете все намеченное.

Если же вы не собираетесь следовать этим четырем правилам и заставлять им следовать своих помощников, вам больше ничего не поможет, и вы навечно обречены испытывать жгучую неудовлетворенность, порожденную неоконченными делами и бурной деятельностью, приносящей мизерный результат.

Результативность — это, если то, что должно было быть сделано, сделано. Вот простой признак результативности: действие описывается глаголом совершенного вида. Деятельность, напротив, состоит из занятий, не приносящих прибыли, и более того — незавершенных занятий, которые приведут к неизвестно какому итогу и неизвестно когда. Деятельность описывается глаголами несовершенного вида.

Раскадровка — это инструмент управления временем и задачами, придуманный в кино и перекочевавший в менеджмент. Разделите доску на четыре колонки: СДЕЛАТЬ, ДЕЛАЕТСЯ, ПОРУЧЕНО и СДЕЛАНО. Идеи, задачи и прочее пишутся на карточках, вывешиваются на этом стенде и двигаются из колонки в колонку по направлению к СДЕЛАНО (рис. 2).

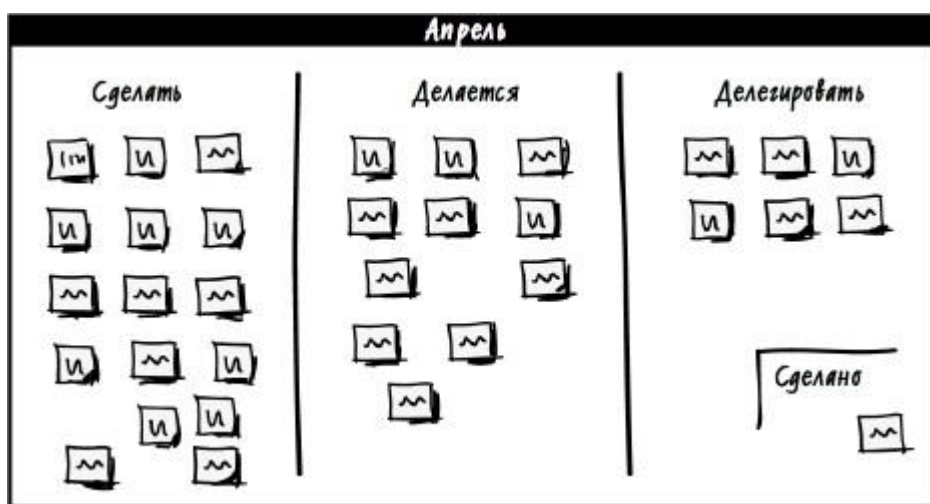


Рис. 2. Раскадровка

Не расписывайте мне родовые схватки — покажите ребенка

Глава 39. Императив скорости

Грош цена любой идее, пока она не ВОПЛОЩЕНА. Сжать время от рождения идеи до действия, от начала действия до воплощения — вот что приносит прибыль. Джек Уэлч в General Electric внушал каждому: «Скорость — это ВСЁ. Это ничем не заменимая пружина конкурентоспособности». Там его прозвали Нейтронным Джеком за то, что взорвал весь средний уровень управленческой пирамиды, который, как ему казалось, тормозил работу компании. Джек спрямил и упростил пути обмена информацией, до опасной степени делегировал полномочия и каждый год неуклонно сокращал штат на 10-20%, постоянно выбраковывая медлительных.

Глава 40. Вы — «фанатик контроля»?

На исключительно успешных людей часто навешивают негативные ярлыки за то, что они делают именно то, что требуется для исключительного успеха. Например, ярлык «трудоголика» чаще всего приклеивают к человеку, страстно любящему свою работу и считающему ее, к немалому расстройству своих родных и друзей, более интересной, чем практически любое другое занятие. Обычно этот ярлык навешивают на других люди, заскучавшие и уставшие от своей работы или бизнеса, не особо успешные в финансовом плане, а также те, кто завидует счастливому предпринимателю.

Осуждающий ярлык «фанатика контроля» применяется в отношении успешных, требовательных и критичных лидеров теми, кто не способен работать в оговоренных рамках, кто не готов выкладываться на полную, кто отказывается принимать на себя ответственность за последствия своих неудач.

Я часто цитирую генерала Нормана Шварцкопфа, научившего меня аксиоме: «Начищенная обувь спасает жизнь». Шварцкопф считает, что высшее командование должно уделять внимание и тому, чтобы у каждого солдата была хорошо начищена обувь, и многим другим стандартам в мелочах,

поскольку нарушение дисциплины приводит к возникновению намного больших проблем так же гарантированно, как ночь сменяет день.

В нашей экономике конкуренция становится более активной, а порой и отчаянной, а, следовательно, и опасной. Я призываю владельцев предприятий слушать, как именно отвечают на входящие звонки их сотрудники, использовать тайных покупателей, лично читать переписку продавцов с клиентами и тратить достаточно времени и ресурсов на то, чтобы вызывать на ковер сотрудников, нарушающих установленные процедуры и стандарты. Вы должны заниматься микроменеджментом, насаждать свои правила и вести себя как настоящий фанатик контроля.

Глава 41. Как они должны с вами общаться

Постепенно я научил людей не врываться ко мне с новой проблемой без базовой информации, необходимой мне для принятия разумного решения. Я придумал шаблон сообщения (рис. 3).

Название проблемы: _____

Пять ключевых фактов, которые необходимо о ней знать

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Два варианта решения

Решение 1 _____

За

Против

_____	_____
_____	_____
_____	_____

Решение 2 _____

За

Против

_____	_____
_____	_____
_____	_____

Рис. 3. Бланк сообщения о проблеме

Нравится ли вам описанная выше методика или любая другая, которую я использую или советую, не так важно. Дело в другом – необходимо установить наилучший подходящий вам способ, которым вы разрешаете служащим и дилерам к вам обращаться.

Глава 45. Но что же такое «прибыль»?

У каждого бизнеса есть Банк Настоящего и Банк Будущего. Банк Настоящего занимается сегодняшними продажами и прибылями. Например, в ресторане вы работаете с такими показателями этого Банка, как число столов, обслуженных за смену, дополнительно проданных десертов или бутылок дорогого вина. Эти цифры напрямую влияют на продажи и прибыли, заработанные в течение дня. Банк Будущего занимается отношениями с клиентом, заводимыми или поддерживаемыми. Тут вы работаете с такими показателями, как число клубных карточек,

оформленных клиентами, число клиентов, вступивших в VIP-клуб, и т.п. Эти цифры создают ценность Банка Будущего. Банк Настоящего — это просто прибыль, а Банк Будущего — это капитал.

Глава 46. Управление по цифрам (нужные числа)

Бухгалтеры по большей части подают вам отчеты и банковскую цифирь, которые мало помогают не только принимать ежедневные управленческие решения, но и просто понимать, что на самом деле происходит в вашем бизнесе. Финансовые и балансовые отчеты для банкиров и налоговых ведомств не отражают ни реальных доходов, ни реальной ценности бизнеса. Вот некоторые из наиболее важных цифр, за которыми нужно следить и которыми нужно управлять бизнесмену:

СОЛ = стоимость привлечения одного потенциального клиента.

СОП = стоимость одной продажи.

СЦС = средняя ценность сделки.

ЦК = ценность клиента.

ЦПК = ценность постоянного клиента.

ДКП = доля клиента в прибыли (если вы не измеряете ДКП, будьте уверены, что некоторым клиентам вы приплачиваете, чтобы они к вам ходили).

БН = Банк Настоящего.

ББ = Банк Будущего.

РИ /РП = рост издержек/рост проблем.

КК = контроль качества.

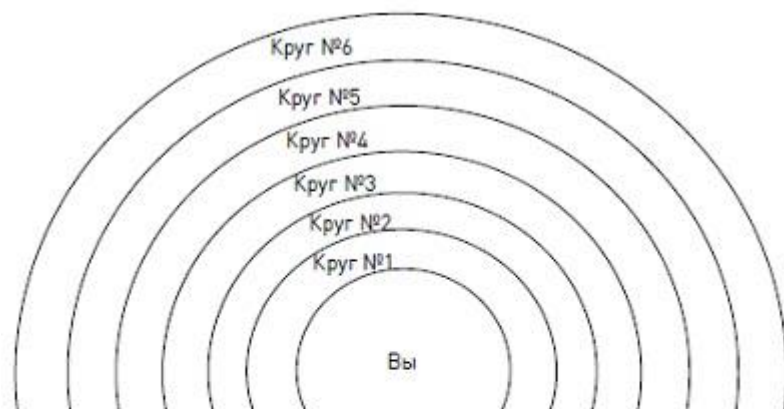
ЭП = эффективность продаж.

Глава 48. В ближайшие 12 месяцев

Я убедительно прошу вас не ставить эту книгу на полку и не давать почитать другу, пока вы не запретесь с ней, блокнотом и ручкой и добрым запасом кофе и не пролистаете ее еще раз, страница за страницей, хорошенько обдумав и решив, что вы СДЕЛАЕТЕ в своем бизнесе в ближайшие 12 месяцев, 12 недель, 12 дней. В этом списке могут быть неприятности, которые вы терпели, но больше не намерены терпеть; люди, которых давно пора заменить и которых вы наконец замените...

Глава 49. Круги поддержки

Иметь, возглавлять и вести свое дело — подчас довольно одинокое занятие, а предпринимательский дух в изоляции страдает. Лично я создал вокруг себя «круги поддержки» и считаю, что вам они тоже нужны (рис. 4).



Круг №1: очень, очень, очень близкие.

Круг №2: эксперты, специалисты, информаторы.

Круг №3: посредники и связи.

Круг №4: первоклассные и надежные поставщики и разработчики.

Круг №5: более широкая группа наставников, консультантов, инструкторов, товарищей и коллег.

Круг №6: книги, которые вы читаете

Рис. 4. Круги поддержки